

Neue Wege

Die Karrieremöglichkeiten in der Wissenschaft sind vielfältiger, als man denkt. Hochschul-Serviceeinrichtungen sollten dem Rechnung tragen. | Von **Oliver Locker-Grütjen, Judith Theben und Holger Impekoven**





„Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist ein Kernelement in der Zukunftssicherung.“

Foto: Aleem Zahid Khan / 123rf.com

Die Leistungsfähigkeit der Universitäten hängt maßgeblich von der Motivation, dem Engagement und der Kompetenz ihrer Mitglieder ab. Gute Bedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten für Studierende und Beschäftigte in der Wissenschaft sowie in den wissenschaftsstützenden Bereichen sind dabei unabdingbare Voraussetzungen für die Profilierung der Universität als einer in Forschung und Lehre starken Bildungseinrichtung. Die Dynamik der Wissenschaft lebt zu einem beträchtlichen Teil von der Kreativität, Begeisterung und Leidenschaft junger Akademikerinnen und Akademiker. Promovierende und Postdocs tragen als zukünftige Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit eigenen Ideen zur Spitzenforschung bei und gestalten als Mitglieder ihrer *universitas* die Universität mit. Sie tragen als junge Nachwuchswissenschaftler und als zukünftige Führungskräfte Verantwortung über ihr Fach und ihr Land hinaus.

Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist ein Kernelement in der Zukunftssicherung des Wissenschaftssystems und damit auch eine wichtige Aufgabe der Universitäten (vgl. HRK 2014, WR 2014, LERU 2018). Die Förderung hat zum Ziel, neben der fachlichen Qualifizierung auch eine adäquate Finanzierung und Karriereentwicklung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern nach einem berufsqualifizierenden Studienabschluss bis zur Promotion bzw. nach der Promotion (Postdoc) zu gewährleisten. In diesem Kontext versteht sich die Einwerbung von Forschungsmitteln als zentrales Element der Nachwuchsförderung.



Vor diesem Hintergrund hat das Bund-Länder-Programm für den Wissenschaftlichen Nachwuchs (BMBF 2016) mit seiner Implementierung im vergangenen Jahr wesentlich dazu beigetragen, die Rahmenbedingungen für wissenschaftliche Karrieren zu verbessern und nachhaltige Perspektiven für die Betroffenen zu bieten. Nicht nur wird mit der Etablierung des neuen Stellenprofils der Tenure-Track-Professur die Vielfalt der möglichen Wege zur Professur ausgeweitet. Vielmehr wird mit der neuen, flächendeckend eingeführten Stellenkategorie die Planbarkeit des sonst als hoch riskant einzustufenden Wegs zur Professur gestärkt. Darüber hinaus wird durch die Antragsvoraussetzung des Bund-Länder-Programms, ein Personalentwicklungskonzept für den wissenschaftlichen Bereich vorweisen zu können, ein Prozess des Bewusstwerdens initiiert und gestärkt – nämlich im Hinblick auf die Anforderungen von wissenschaftlichen Karrierewegen, das Umdenken bezüglich möglicher Karriereziele neben der Professur und die Vielfalt der Karrierewege von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern im System Universität.

Entwicklung von Karrierewegen im Umfeld einer sich ändernden Wissenschaftslandschaft

Die Karrierewege für den wissenschaftlichen Nachwuchs im deutschen Wissenschaftssystem zeichnen sich durch eine große Vielfalt aus. Neben der Professur existieren verschiedene Möglichkeiten, im wissenschaftsnahen Umfeld an einer Hochschule oder außeruniversitären Einrichtung tätig zu sein. Promovierten eröffnen sich auf dem gesamten Arbeitsmarkt

vielfältige Karriereoptionen und gute Beschäftigungsaussichten. So nimmt die große Mehrheit der Promovierten nach Abschluss der Promotion eine Tätigkeit außerhalb einer Universität auf – etwa in Wissenschaftseinrichtungen, in Einrichtungen des öffentlichen Sektors und in der Privatwirtschaft oder als Selbstständige. Nur ein geringer Anteil von ihnen verbleibt heutzutage an der Universität mit dem Ziel, den Weg bis hin zur Professur zu beschreiten. Lange Zeit dominierte dabei die Habilitation als Vorbereitung auf eine Universitätsprofessur. Sie spielt nach wie vor eine wichtige Rolle, doch sind im Zuge der strukturellen Reformen im deutschen Hochschulsystem neue Qualifizierungswege wie etwa die Juniorprofessur mit Tenure-Track hinzugekommen. Daneben wurden zahlreiche Förderprogramme für den wissenschaftlichen Nachwuchs aufgelegt. Dazu gehören Postdoktorandenprogramme von Stiftungen (zum Beispiel Feodor Lynen-Forschungsstipendium der Alexander-von-Humboldt-Stiftung) und außeruniversitären Forschungseinrichtungen, aber auch Nachwuchsgruppenleitungen (zum Beispiel Emmy-Noether-Programm der Deutschen Forschungsgemeinschaft oder Freigeist-Fellowships der Volkswagenstiftung).



*Gefragt sind Personen mit
Wissenschaftserfahrung und
weiteren Kenntnissen* “

Neben der Ausrichtung auf eine professorale Karriere bietet der Wissenschaftsbetrieb mit seinen ausdifferenzierten Tätigkeitsfeldern vielfältige Möglichkeiten für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die über vertiefte Fachkenntnisse und Kompetenzen verfügen. Dabei sind zwei wesentliche Gruppen zu identifizieren: vorrangig wissenschaftliche Dienstleistungen in Forschung, Lehre, Forschungsinfrastrukturbetreuung und Transfer bzw. Translation sowie Tätigkeiten im Wissenschaftsmanagement und der Wissenschaftsadministration, bei denen jeweils viele Überschneidungen und hybride Aufgabenprofile bestehen.

So findet ein zunehmender Anteil von Wissenschaftlern seit geraumer Zeit auch Beschäftigung im Wissenschaftsmanagement. Spezifische Aus- und Weiterbildungsstudiengänge sowie Lehrgänge und Fortbildungen tragen den wachsenden Qualifikationsanforderungen in diesem Bereich Rechnung. Mit „Wissenschaftsmanagement als Beruf“ hat sich ein neues Tätigkeitsfeld entwickelt, das mit bestimmten Erwartungen an die Kompetenzen und Vorkenntnisse des dort tätigen Personals verbunden ist. Gefragt sind Personen mit Wissenschaftserfahrung und weiterführenden Kenntnissen – etwa in der Projektverwaltung, Antragstellung, Organisation, im Bereich Personalführung und teilweise auch mit betriebswirt-

schaftlichem Verständnis. Wissenschaftsspezifisches Managementwissen und eine Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements sind wichtige Bausteine für eine qualifizierte und effiziente Ausübung dieser Aufgaben, insbesondere vor dem Hintergrund der gestiegenen Anforderungen an das Wissenschaftssystem und dessen Ausdifferenzierung (vgl. Locker-Grütjen/Stietenroth 2018, Theben/Krüger 2018).

Aufgrund dieser Differenzierung unterschiedlicher Qualifikationsziele und Karrierewege für den wissenschaftlichen Nachwuchs ist es konsequent, dass die Universitäten in ihrem Personalentwicklungskonzepten für das wissenschaftliche Personal erweiterte Möglichkeiten anbieten, eine Qualifikation für „wissenschaftliche Dienstleistungsaufgaben“ (in Lehre und Forschung) zu erlangen und solche Aufgaben nach einer entsprechenden Qualifizierung auch unbefristet wahrnehmen zu können. Gleiches gilt für das Feld der „wissenschaftsunterstützenden Dienstleistungen“.

Eine derart fokussierte Entscheidung hat für einen Teil des wissenschaftlichen Nachwuchses den Vorteil, frühzeitig andere Wege innerhalb, aber auch außerhalb der Universität einschlagen zu können. Gleichzeitig können diejenigen, die den Weg zur Hochschullehrerkarriere beschreiten, durch individuelle Förderung und

Karriereziele für den wissenschaftlichen Nachwuchs





Qualifizierung eine bessere Perspektive auf eine Lebenszeitprofessur erhalten.

Hauptberufliches wissenschaftliches Personal mit Aufgabenschwerpunkten in Forschung, Lehre, Forschungsinfrastrukturen, im Wissenschaftsmanagement und Transfer muss nicht nur wissenschaftlich qualifiziert, sondern auch in besonderem Maße mit dem Wissenschaftsbetrieb als Ganzem vertraut und interdisziplinär ausgebildet sein. Die Qualifikationsanforderungen an solche Stellen sind divers und in den geltenden Hochschulgesetzen bislang uneinheitlich geregelt. Über die formalen Anforderungen hinaus gibt es inhaltliche, die so vielfältig sind wie die Studienangebote und Forschungsbereiche an Universitäten. Jede einzelne Universität steht somit vor der Herausforderung, das Aufgabenprofil der jeweiligen Stelle inhaltlich zu füllen, die Qualifikationsvoraussetzungen und Anforderungen sowie die Entwicklungs- und Gestaltungsspielräume zu beschreiben und dieses Karriereziel für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber sichtbar und attraktiv zu machen.

Karriereziele, Karrierewege und Qualifizierungsziele

Ein Karriereziel zeichnet sich durch die Option aus, eine entsprechende Position im Berufsfeld unbefristet einnehmen zu können, was nicht gleichbedeutend mit einem Ende der beruflichen Entwicklung sein muss. Beim Qualifizierungsziel muss es sich um einen inhaltlich definierten und dokumentierten Kompetenzerwerb handeln. Im Folgenden werden die unterschiedlichen Qualifizierungsziele und die damit verbundenen Karrierewege an Universitäten vorgestellt (siehe auch Abbildung, Seite 15). Die Darstellung der Ziele und Wege ist nicht abschließend.

Universitätsprofessur: Für eine Universitätsprofessur gilt als Voraussetzung unter anderem eine herausragende wissenschaftliche Reputation in der entsprechenden Scientific Community, in der Regel dokumentiert anhand von Publikationen und Forschungsprojekten. Daneben ist eine fachspezifische Lehrerfahrung und -expertise nachzuweisen. Die Berufung auf eine W2-

oder W3-Professur erfolgt normalerweise nach einem positiven Tenure-Track-Berufungsverfahren aus einer Juniorprofessur heraus oder auf der Grundlage eines Berufungsverfahrens für eine originär ausgeschriebene W2- oder W3-Professur. Die W3-Professur ist in der Regel durch ein breiteres Anforderungsprofil gekennzeichnet, das von den Kandidaten eine höhere Qualifikation und eine größere Führungsverantwortung als eine W2-Professur voraussetzt. Für eine solche Professur werden Persönlichkeiten mit hoher wissenschaftlicher Sichtbarkeit und Exzellenz gesucht.

Fachhochschulprofessur: Das Anforderungsprofil von Professorinnen und Professoren an Fachhochschulen unterscheidet sich von denen an Universitäten. Bewerber müssen mindestens fünf Jahre Berufserfahrung im Fach mitbringen, drei davon außerhalb der Hochschule. Als Beleg für die wissenschaftliche Eignung werden in den meisten Fällen auch ein Dokortitel und Lehrerfahrung verlangt, wobei die Nähe zur Praxis eine weitere Voraussetzung ist. Der Lehrstoff soll den Studierenden anwendungsnah vermittelt werden. Ein wichtiger Schwerpunkt der Fachhochschulprofessur liegt in der praxisorientierten Lehre.

Position als wissenschaftlicher Mitarbeiter auf Dauer: Im wissenschaftlichen Mittelbau sind etablierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler beschäftigt, die über eine klar definierte Forschungsausrichtung und Fachexpertise verfügen. Ihre Verantwortung ist es, die weitere wissenschaftliche Ausgestaltung ihres Fachthemas für den Lehrstuhl bzw. das Institut zu übernehmen. In diesem Rahmen kann das Aufgabenspektrum eines Academic Scientist Tätigkeiten in Forschung (inklusive der Verantwortlichkeit für Forschungsinfrastrukturen) und Lehre, Weiterbildung sowie Gremienarbeit und Drittmiteleinwerbung umfassen. Die Tätigkeit kann sowohl befristet als auch unbefristet sein und bietet darüber hinaus die Möglichkeit einer Weiterqualifizierung im Wissenschaftsbereich. Dieses Karriereziel erfordert ein hohes Maß an Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit und setzt eine hohe Fachkompetenz voraus.

Position im Wissenschaftsmanagement: Wissenschaftsmanagerinnen und -manager arbeiten vor allem in Hochschulen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Wissenschaftsorganisationen. Aufgrund der steigenden Komplexität von Steuerungs- und Verwaltungsprozessen im Wissenschaftssektor haben sich in dem weiten Berufsfeld in den vergangenen

Jahren sehr unterschiedliche Berufsbilder entwickelt. Dabei gibt es an Universitäten eine Bandbreite von Tätigkeiten mit unterschiedlichen Kompetenzprofilen, darunter: Lehrorganisation und Studienberatung, Geschäftsführung von Graduiertenschulen, Forschungsclustern und Fakultäten; Stabsstellenleitung, Aufgaben im Bereich eines institutionalisierten wissenschaftsadäquaten Qualitätsmanagements und Controlling. Voraussetzung für diese Aufgabenprofile im Wissenschaftsmanagement ist ein detailliertes Verständnis für die Zusammenhänge des Wissenschaftssystems und für die Strukturen und Prozesse in Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen.

Unabhängig davon, wie eng oder weit das Berufsbild der Wissenschaftsmanager gefasst wird, spielt neben Kompetenzen in Wissenschaft und Verwaltung Schnittstellenarbeit eine zentrale Rolle. Denn die Organisation, Koordination und Steuerung des Wissenschaftsbetriebes umfasst in der Regel verschiedene Akteure aus unterschiedlichen Bereichen und Ebenen. Dies betrifft nicht nur organisationsinterne, sondern auch externe Akteure wie Drittmittelgeber, Projektpartner, andere Forschungseinrichtungen oder Ansprechpartner in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Position im (wissenschaftlichen) Bereich der Wirtschaft: Die Anforderungen der Industrieforschung sind anwendungsorientiert und geprägt vom wirtschaftlichen Interesse des Unternehmens. In diesem Umfeld nehmen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler Tätigkeiten in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen von Unternehmen wahr. Dies kann in verantwortlicher Führungsposition erfolgen oder im Rahmen einer Tätigkeit als Forschungsspezialist.

Position im öffentlichen Sektor: Ein weiteres Karriereziel für den wissenschaftlichen Nachwuchs ist eine berufliche Tätigkeit im Management des öffentlichen Sektors. Als Alternative zu einer wissenschaftlichen Karriere nehmen Wissenschaftler zunächst Positionen als Referenten und, mit entsprechender Erfahrung, Führungspositionen wahr. Das Tätigkeitsspektrum kann Aufgaben in den Bereichen Administration, Leitung, Steuerung, Führung, Management und Controlling umfassen. Dabei ist das wissenschaftliche Know-how die fachliche Basis, wird jedoch durch überfachliche, unterstützende und kommunikative Tätigkeiten substanziell ergänzt. Die spezifischen Aufgaben können, je nach Einsatzfeld und Themengebiet, stark variieren. Dies wirkt sich auch auf die Anforderun-

gen aus, die entsprechend heterogen ausfallen können. Die Ausrichtung der Aufgaben ist zumeist breit ausgelegt und erfordert im starken Maß Management- und Umsetzungskompetenz. Die Bandbreite an Aufgaben umfasst: das Verfassen von Berichten und Gutachten inklusive der Abgabe entsprechender Handlungsempfehlungen für die Praxis; konkrete praktische Führungsaufgaben in unterschiedlichen Segmenten und verantwortliche Steuerungs-, Controlling- und Weiterentwicklungsaufgaben auf Managementebene.

Existenzgründung: Existenzgründerinnen und -gründer verbinden die akademische Forschung mit unternehmerischem Denken und Handeln. Wissens- und technologiebasierte Forschungsergebnisse werden in konkrete Geschäftsideen überführt und marktfähig umgesetzt. Dabei übernehmen sie im Rahmen einer Unternehmensgründung Verantwortung als selbstständige Unternehmer bzw. Aufgaben im Gründerteam eines Unternehmens. Im Unterschied zu anderen akademischen Karrierewegen stehen bei dieser Gruppe vornehmlich das Erkennen von Innovationen, das Generieren und Evaluieren von Geschäftsideen und die Ausarbeitung von Businessplänen im Vordergrund. Der Erfolg einer Gründung wird durch die Zusammensetzung des Gründungsteams, die Qualität des zu erstellenden Businessplans und die Marktfähigkeit des Produktes getragen. Um diesem komplexen Anforderungsprofil gerecht zu werden, sind unternehmerisches Denken, eine gute Vernetzung sowie die Fähigkeit, tragfähige Partnerschaften aufzubauen, von Vorteil. Dies gilt sowohl im wissenschaftlichen als auch im unternehmerischen Bereich.

Ausblick

Die möglichen Karrierewege für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind sehr vielfältig und keineswegs nur auf das Ziel Lebenszeitprofessur beschränkt. Im Gegenteil, die Mehrheit der Promovierten strebt in andere Berufsfelder als die Professur. Eine wichtige Aufgabe besteht für die Universitäten daher darin, einen Perspektivwechsel vorzunehmen und sich als Ort zu verstehen, an dem Menschen wissenschaftlich für die Übernahme von Verantwortungspositionen in der ganzen Gesellschaft qualifiziert werden.

Universitäten sind Basiseinrichtungen zur Ausbildung akademischer Fach- und Führungskräfte, von denen jeweils nur ein kleiner Teil eine Führungsposition im Wissenschaftsbetrieb (Professur) einnehmen wird (LERU 2018). Es gilt mit dem Tabu zu brechen, Feld- und Systemwechsel von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als Scheitern zu interpretieren (Döhling-Wölm 2016). Um dies zu erreichen, ist es seitens der Universitäten erstrebenswert, karriereunterstützende Serviceeinrichtungen aufzubauen, die diesem ganzheitlichen Ansatz gerecht werden. Des Weiteren aber müssen sich innerhalb der Universitäten alle Ebenen – Hochschulleitung, Wissenschaftler, Verwaltung, Wissenschaftsmanagement – für ein Umdenken einsetzen: Es gilt, der Pluralität von Karrierezielen und -wegen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern gerecht zu werden, indem jede und jeder angemessen auf dem jeweils eingeschlagenen Karriereweg unterstützt wird. Insgesamt betrachtet gehört die Karriereentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs aktuell zu den vermutlich dynamischsten Bereichen im Forschungsmanagement. Es wird interessant sein, zu beobachten, inwieweit sich die genannten Tendenzen in den nächsten Jahren bestätigen. Jedenfalls – und dies kann mit Sicherheit gesagt werden – ist nicht zuletzt auch für die Zielgruppe selbst mit diesem Aufgabenfeld eine attraktive Karriereoption im wissenschaftsunterstützenden Sektor entstanden, deren Bedeutung eher noch zunehmen wird. ■

Unsere Partner & Experten

Dieser Beitrag und der Beitrag auf den Folgeseiten ist Teil einer losen Serie zu Akteuren und Handlungsfeldern im Forschungsmanagement. Den Auftakt machte die Titelstrecke „Auf vielen Ebenen unterwegs – Forschungsmanager zwischen Verwaltung und Wissenschaft“ in *Wissenschaft & Management* 02/2018 vom 9. März, S. 10–23.

Die Serie entsteht in Kooperation mit dem bundesweiten Netzwerk Forschungs- und Transfermanagement e.V. www.fortrama.net.



Dr. Judith Theben

ist Forschungsmanagerin in den Freiburg Research Services der Universität Freiburg. judith.theben@frs.uni-freiburg.de



Dr. Oliver Locker-Grütjen

leitet das Science Support Centre (SSC) der Universität Duisburg-Essen. o.locker-gruetjen@uni-due.de



Dr. Holger Impekoven

ist Dezernatsleiter Forschung der Universität Bonn. impekoven@verwaltung.uni-bonn.de

Literatur

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2016): Richtlinie zum Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses vom 13. Dezember 2016. Bekanntmachung im Bundesanzeiger, AT 28.12.2016 B5.
- Döhling-Wölm, Jasmin (2016): *Karriere, Macht und Netzwerke: Spielregeln und Felddynamiken akademischer Karriereentwicklung*. Opladen/Berlin/Toronto.
- Hochschulrektorenkonferenz (2014): Empfehlung der 16. Mitgliederversammlung der HRK am 13. Mai 2014 in Frankfurt am Main. Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur.
- League of European Research Universities (2018): *Delivering talent careers of researchers inside and outside academia*. LERU positionpaper. June 2018.
- Locker-Grütjen, Oliver/Stietenroth, Daniel (2018): *Service für die Wissenschaft*. *duz Wissenschaft & Management* 2/2018.
- Theben, Judith / Krüger, Jens-Peter (2018): *Mittler zwischen den Welten*. *duz Wissenschaft & Management* 2/2018.
- Wissenschaftsrat (2014): *Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten*, Dresden.